



Profilo Attitudinale iMASPI

Giulio Rossi

30 ottobre 2023

giuliorossi@gmail.com

Il tuo tipo di Profilo di riferimento:

Engineer

Le persone con questo tipo di profilo amano precisione, metodo, attenzione ai particolari e ordine. Costruiscono soluzioni solide e concrete, basate sui fatti e controllo dei risultati.

La capacità che le contraddistingue è realizzare soluzioni efficienti, strutturate, basate sull'approfondimento dell'argomento e sul metodo analitico.

I punti di forza che caratterizzano queste persone sono l'attitudine analitica alta enfatizzata dall'attitudine sistemica meno rilevante, l'espressività emotiva empatica/distaccata, l'attenzione alla fattibilità e al controllo fondati sulla prospettiva rivolta alla sicurezza dei successi passati e ai vincoli di realtà.

Basato su

MASPI – Modello di Ascolto delle Strategie Percettive Individuali

di Roberto Vaccani

iMASPI

questionario di autovalutazione attitudinale

di Gian Luca D'Apote

Premessa

Il Modello MASPI – *Modello di Ascolto delle Strategie Percettive Individuali* – è stato ideato e realizzato da Roberto Vaccani, docente di organizzazione e comportamento organizzativo della SDA Bocconi come strumento di orientamento al lavoro con l’obiettivo di offrire agli individui un mezzo di consapevolezza per fare scelte professionali più efficaci e soddisfacenti, alle aziende per migliorare i processi di selezione e le performance organizzative.

Oltre a contesti aziendali e organizzativi, il Modello MASPI è usato dal 1995 nell’Università Bocconi nel progetto POL (Per Orientarsi al Lavoro), è conosciuto e usato da oltre 60 tra le più grandi aziende del mercato italiano coinvolte nel progetto.

Legenda risultati

Il presente Report, risultato dell’elaborazione del questionario di autovalutazione attitudinale, non si propone come un risultato in termini assoluti (come ad esempio quello di un test di intelligenza), poiché non ci sono attitudini "giuste" o "sbagliate", quanto piuttosto attitudini più o meno coerenti al ruolo professionale ricoperto e alla capacità individuale di usarle in modo consapevole. Il report costituisce un punto di partenza per una lettura di auto-consapevolezza del proprio profilo attitudinale attuale.

Struttura del report

Profilo personale

sintesi risultati	3
dettaglio risultati	4

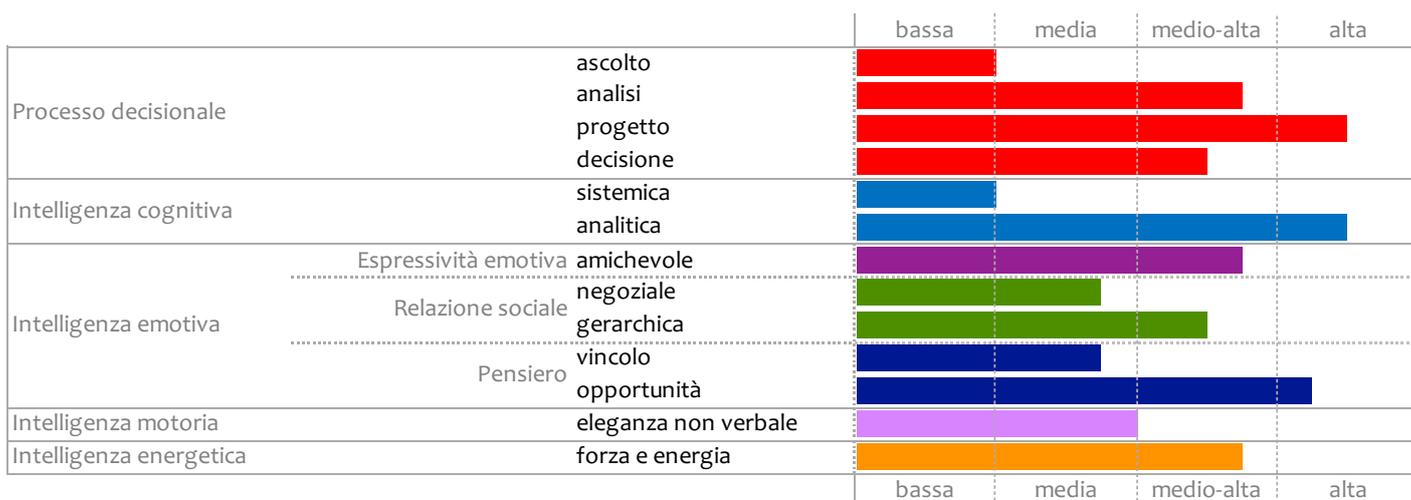
Definizioni e approfondimenti

il Modello MASPI	7
le attitudini: definizioni	9
metodi e criteri psicometrici	14

Confronto profilo personale con campi professionali

Considerazioni generali di accostamento tra profili attitudinali e profili di ruolo attesi	15
Campi specialistici	16
Campi specialistici e relazionali	18
Campi Gestionali	19

Profilo di Giulio Rossi: sintesi risultati



Processo decisionale: come prendi le tue decisioni

Le tue decisioni sono basate sulla costruzione di scenari alternativi, possibili soluzioni e diverse opzioni percorribili.

Intelligenza cognitiva: come raccogli le informazioni dall'ambiente

Hai la prevalenza a usare la visione di dettaglio e di approfondimento, il pensiero lineare, temporale e logico, che si esprime nella capacità di costruire e applicare schemi e metodi. Prediligi il linguaggio numerico e verbale, che usa conoscenza approfondita e precisione.

Intelligenza emotiva: come esprimi le tue emozioni

L'elevata sensibilità relazionale ti porta a instaurare rapporti amichevoli e diretti, a prescindere dai ruoli ricoperti. Mostri con spontaneità la tua emotività anche in situazioni impreviste e di conflitto.

Intelligenza emotiva: quale strategia di relazione sociale preferisci

Prediligi ambienti organizzativi strutturati e ben ordinati, dove ruoli e regole sono messi in primo piano e non vengono messe in discussione. Preferisci sia presente una figura di riferimento che dà sicurezza e direttive da seguire, per questo è importante stabilire all'interno di un gruppo di lavoro ruoli e regole. Nelle relazioni metti in primo piano i ruoli e in secondo le persone.

Tuttavia, in modo secondario, usi l'attitudine negoziale, che ti permette di essere a tuo agio anche in contesti organizzativi meno strutturati e più aperti, dove ruoli e regole sono subordinati e secondari rispetto alle persone.

Intelligenza emotiva: quale prospettiva della realtà preferisci

La tua prospettiva di pensiero mette in primo piano gli elementi di sviluppo, è orientata al cambiamento, alla propensione a assumerti dei rischi, all'apertura all'innovazione e a nuove possibili soluzioni. In relazione al valore del pensiero vincolo rilevato, la tua prospettiva si può configurare come pensiero positivo nell'affrontare nuove situazioni.

Intelligenza motoria: come usi il linguaggio non verbale

Il tuo livello di coerenza e di coordinamento dei segnali di comunicazione non verbale quali la postura corporea, l'uso della musicalità, delle frequenze e della ritmica della voce, l'articolazione convenzionale delle mani e delle braccia e l'espressività facciale è buono, quasi sempre adeguato alla situazione e risponde alle aspettative del contesto.

Intelligenza energetica: quanto influenzi l'ambiente e gli altri

Sostieni quasi sempre le tue idee con energia, forza e determinazione. Superi gli ostacoli e le difficoltà e persegui gli obiettivi che ti poni. Hai una buona capacità di influenzare l'ambiente e gli altri e di sostenere conflitti relazionali.

Profilo di Giulio Rossi: dettaglio risultati

Processo decisionale: come prendi le tue decisioni



La tua attitudine all'ascolto rilevata si esprime nel raccogliere poche informazioni che consideri necessarie, a porti e a porre domande quanto basta per arrivare alle risposte e alle soluzioni. Il tempo da te dedicato a questa fase del processo decisionale è inferiore alla media di quello rilevato nella maggioranza delle persone. Consideri gli stimoli e le informazioni raccolte per te sufficienti per arrivare a una decisione.



La tua attitudine all'analisi si esprime a volte attraverso la tendenza a ricercare quasi sempre prima il "perché" delle cose, a classificare dati e informazioni per poterli confrontare, a creare insieme e gruppi omogenei per fare associazioni e confronti.

In questa fase del processo decisionale manifesti il comportamento a mettere quasi sempre in secondo piano il tempo e a privilegiare l'elaborazione di dati e informazioni disponibili per arrivare alla migliore soluzione possibile per te in termini di efficacia.



La tua attitudine al progetto si esprime attraverso la tendenza a ipotizzare molteplici soluzioni possibili, a simulare più alternative realizzabili per giungere a una decisione in tempi brevi.

In questa fase del processo decisionale manifesti il comportamento a mettere in primo piano il tempo e a privilegiare le azioni che portano alla decisione, anticipandole attraverso scenari alternativi. Arrivare alla decisione significa per te avere almeno due soluzioni valide e, in alcuni casi, realizzarle entrambe.



La tua attitudine alla decisione si esprime attraverso la tendenza a voler quasi sempre dare concretezza alla decisione presa e nel passare alla fase di realizzazione in tempi rapidi.

Per te l'enfasi è quasi sempre sul risultato e sulla velocità di esecuzione nel raggiungerlo. Spesso preferisci la sintesi all'analisi e a manifestare disagio in situazioni in cui le decisioni vengono sospese o tardano a essere messe in atto. In questa fase del processo decisionale manifesti l'atteggiamento a mettere in primo piano il tempo e a privilegiare comportamenti e azioni che portano alla decisione.

Intelligenza cognitiva: come raccogli le informazioni dall'ambiente



La tua attitudine sistemica si esprime, quando lo ritieni necessario, nell'uso della visione d'insieme e nella capacità di ricercare collegamenti tra gli elementi del contesto.

Preferisci evitare ambienti poco ordinati e imprevedibili e tendi a usare gli spazi disponibili in modo funzionale e ordinato.

Quando lo ritieni funzionale, usi il linguaggio metaforico e gli esempi, preferisci occuparti di diversi compiti e nuove attività allo stesso tempo solo se necessario.



La tua attitudine analitica si esprime in un'elevata propensione a una visione di dettaglio e nell'approfondire la conoscenza di elementi del contesto che consideri prioritari.

Preferisci ambienti ordinati e prevedibili e hai la tendenza a curare l'ordine degli spazi.

Prediligi il linguaggio numerico e verbale, approfondire i dettagli e specificare i concetti, ti piace concentrarti su un solo compito alla volta e preferisci terminare le attività in corso prima di avviarne di nuove. Ti trovi a tuo agio nel ripetere le routine, che tendi a ottimizzare nel tempo e hai la propensione a diventare insofferente se queste vengono frequentemente interrotte.

La tua attitudine si riflette anche nel modo di costruire il pensiero e il linguaggio, che avviene in modo logico-temporale e con una precisa sequenza logica piuttosto che per collegamenti e associazioni.

Intelligenza emotiva: come esprimi le tue emozioni



L'elevata sensibilità relazionale ti porta a instaurare rapporti amicali e diretti, a prescindere dai ruoli ricoperti. Mostri con spontaneità la tua emotività anche in situazioni impreviste e di conflitto.

La tua espressività emotiva rilevata è un punto di forza in contesti e situazioni dove la componente emotiva assume un ruolo di primo piano e il modo in cui viene trasmesso il messaggio ha un impatto pari o addirittura superiore al contenuto.

Intelligenza emotiva: quale strategia di relazione sociale preferisci



La tua attitudine negoziale si esprime nella tendenza a avere una visione paritaria e orizzontale nella gestione delle relazioni.

Sei a tuo agio anche in organizzazioni aperte e poco strutturate, in cui la gerarchia è in secondo piano. Preferisci quasi sempre convincere e essere convinti, tuttavia sai adattarti a organizzazioni in cui le decisioni sono prese in base alla gerarchia, purchè siano condivise e motivate.

Nella gestione delle relazioni sai riconoscere lo spazio di ascolto in cui confrontarsi per arrivare a decisioni e soluzioni condivise.

Preferisci collaborare e quando possibile condividere i successi come risultato di tutti gli attori coinvolti.

Preferisci una leadership in cui la componente di autorevolezza è preponderante rispetto a quella autoritaria-gerarchica.



La tua attitudine gerarchica si esprime nella propensione a dare importanza al principio di autorità e al rispetto di ruoli e regole.

Tendi a considerare le relazioni fondate sul principio di comando-obbedienza e poni quindi gli interlocutori su piani diversi.

Preferisci organizzazioni strutturate e verticali, in cui i ruoli e le regole guidano la gestione delle relazioni interpersonali e dove viene valutato l'impegno e il contributo personale al successo e enfatizzato il merito.

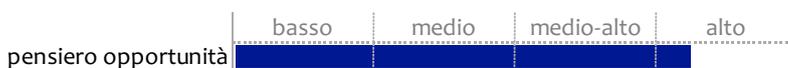
Il tuo coinvolgimento nell'organizzazione si esprime attraverso il riconoscimento del ruolo e del governo delle attività assegnate. Per te è importante sapere "chi fa che cosa" e definire i limiti di intervento reciproci.

Per te la leadership è basata sull'autorità, sulla capacità di ottenere assenso e disciplina.

Intelligenza emotiva: quale prospettiva della realtà preferisci



Il tuo pensiero vincolo si esprime nella tendenza a avere una prospettiva di lettura della realtà che, basandosi su elementi conosciuti e sperimentati, mette in primo piano gli elementi oggettivi e concreti di azioni e fenomeni. In fase decisionale e in particolare nell'affrontare novità e cambiamenti, tendi a usare questa prospettiva per fare analisi di fattibilità, per valutare i pro e i contro e per pianificare le azioni possibili per la realizzazione. Tendi a avere un'avversione al rischio e usi la capacità di pianificazione per controllarlo e per aumentare le garanzie del risultato previsto. Questo ti porta a considerare prima i rischi e poi le potenzialità di successo.



Il tuo pensiero opportunità si esprime in un'elevata propensione a avere una prospettiva di lettura della realtà che, esaltando gli elementi di innovazione e non ancora sperimentati, mette in primo piano le possibilità di sviluppo di azioni e fenomeni. In fase decisionale e in particolare nell'affrontare novità e cambiamenti, questa prospettiva ti permette di dare ampio spazio all'immaginazione e alla creatività, di enfatizzare gli elementi di fattibilità, di esaltare i vantaggi in termini di valutazione pro e contro, di minimizzare gli impatti e a propendere con entusiasmo alla realizzazione. Hai un'elevata propensione al rischio e la tendenza a cogliere occasioni e opportunità ti permette di gestire l'incertezza del risultato desiderato. Questo ti porta a mettere in primo piano le potenzialità di successo e a lasciare sullo sfondo i rischi.

Intelligenza motoria: come usi il linguaggio non verbale



La tua eleganza non verbale è coerente con la comunicazione verbale e si esprime con l'uso coerente del tono, della ritmica e del timbro della voce, con una mimica e fluidità dei gesti adeguati e quasi sempre in sintonia con il contesto e la situazione, nel modo di porti e di mostrarti agli altri.

Intelligenza energetica: quanto influenzi l'ambiente e gli altri



La tua forza e energia si esprime nel sostenere le tue idee con risolutezza e determinazione. Il tuo livello di carica energetica si manifesta nel dinamismo con cui affronti quasi sempre le situazioni, nei modi di essere e in tutte le attitudini che ne risultano così amplificate e enfatizzate. Questa carica energetica ti permette di perseguire gli obiettivi che ti poni, ti spinge a impegnarti a fondo in tutte le attività che svolgi, ti sostiene nel superare ostacoli e difficoltà e contribuisce a darti resistenza a situazioni di stress. Ti dà la capacità di influenzare spesso l'ambiente e gli altri e ti permette di affrontare e sostenere conflitti relazionali.

Definizioni e approfondimenti

Il presente Report, come tutti gli strumenti di questo tipo, pur rispondendo a criteri psicometrici e indicatori di coerenza e affidabilità statistica molto elevati (vedi *Metodi e criteri psicometrici* di seguito), non ha la pretesa di essere impeccabile o di sostituire il supporto relazionale di esperti competenti e capaci.

Si pone invece l'obiettivo di suggerirti un coinvolgimento generativo in termini di osservazione attenta delle tue attitudini prevalenti.

Ti invitiamo a valutare quanto i risultati descritti ti rappresentino e, nel caso di evidenti scostamenti tra le attitudini elaborate dal Report e la tua auto-percezione, di attivare un'osservazione più strumentata e consapevole dei tuoi comportamenti abituali.

Il risultato del Report vuole essere infatti un valido strumento per avviare un tuo percorso di consapevolezza e darti maggiori competenze nell'auto-osservazione dei tuoi comportamenti attitudinali.

Per tale ragione gli approfondimenti che seguono hanno lo scopo di trasferirti le categorie d'analisi del MASPI, con l'obiettivo finale di renderti protagonista nelle scelte di studio, di lavoro e, in genere, di vita.

I seguenti approfondimenti rappresentano descrizioni essenziali del Modello MASPI.

La logica di dettaglio del Modello è trattata nel libro *Professionalità, attitudini e carriera*, Roberto Vaccani, Edizioni Lumi.

Il Modello di Ascolto delle Strategie Percettive Individuali (MASPI)

Il Modello MASPI si propone non solo di stimare le attitudini, specificamente definite in relazione al contesto lavorativo, ma soprattutto di confrontare le attitudini individuali con quelle di un ruolo professionale di riferimento. L'assunto sottostante è che, a parità di competenze, ogni ruolo professionale richiede specifiche attitudini e che non esistono attitudini giuste o sbagliate ma più coerenti o meno coerenti a quel determinato ruolo.

Da qui la necessità di chiarire la distinzione tra competenze e attitudini.

Numerosi contributi scientifici provenienti da approcci psicologici (Cognitivismo), da approcci neuroscientifici (Neuroscienze) e da approcci misti (Programmazione neurolinguistica), suggeriscono la distinzione di livello tra la categoria delle abilità professionali (competenze) e la categoria dei tratti di personalità (attitudini).

Le competenze sono costituite dai modelli teorici, dalle metodologie e dalle tecniche specifiche di un mestiere validate dalla pratica e rappresentano il saper fare di una professione.

L'acquisizione di una competenza presuppone, di solito, un momento di scolarizzazione rispetto gli strumenti di mestiere, accanto alla capacità operativa di risolvere problemi concreti lavorativi, avvalendosi degli strumenti appresi.

Le attitudini rappresentano i paradigmi di fondo, i tratti di personalità che guidano implicitamente la percezione e quindi l'azione degli individui.

Il funzionamento corale delle nostre attitudini costituisce quel cocktail chiamato personalità.

Mentre le competenze si possono acquisire in qualsiasi momento della vita attiva di un individuo, le attitudini (tratti di personalità) tendono a edificarsi nei primi anni di vita e stabilizzarsi con la fine del periodo adolescenziale.

A 18-20 anni i punti forti e quelli deboli delle nostre attitudini tendono a stabilizzarsi, le caratteristiche specifiche della nostra personalità di tutta una vita sono già presenti.

Le attitudini si formano con la concreta e continua attività di adattamento/reazione agli ambienti che caratterizzano la soggettiva avventura di vita degli individui. Ambienti, eventi e persone che incontriamo sin dalle nostre prime tappe di vita e che attivano il nostro rispecchiamento positivo o negativo, formano implicitamente i nostri copioni comportamentali i nostri soggettivi modi di leggere e di muoverci nel mondo.

Il Modello MASPI partendo dalle variabili e dalle condizioni in cui si forma, si sviluppa e si evolve la personalità individuale, classifica le attitudini in modelli che permettono di descriverle, riconoscerle, stimarle e renderle confrontabili fra tutti gli individui.

Modelli, tipi di intelligenza e dimensioni attitudinali

Il MASPI è costruito su un modello di classificazione e misurazione **dinamico** e uno **statico**.

Il modello **dinamico** si basa sul processo di interazione individuo–ambiente osservabile nello schema percezione–interpretazione–azione. Questo schema mette in luce le preminenze attitudinali rispetto alle fasi che caratterizzano il **processo decisionale**, che sono:

- ascolto classificatorio (*percezione*)
- analisi comparata (*interpretazione/elaborazione*)
- progetto ipotetico (*elaborazione/anticipazione di alternative ipotesi d'azione*)
- decisione (*azione*)

e possono essere sintetizzate nella rappresentazione



Il modello **statico**, che osserva le aree psicofisiche di preferenza/eccellenza attitudinale degli individui, è costruito sulla **fisiologia del cervello**, in particolare sulle cinque aree cerebrali e ai relativi **tipi di intelligenza**:

- sistema corticale: area del pensiero metaforico, associativo, intuitivo (*emisfero destro*) e area del pensiero lineare, descrittivo, misurante (*emisfero sinistro*) – *intelligenza cognitiva*
- sistema limbico: area delle gerarchie emotive di pensiero, piacere e dispiacere – *intelligenza emotiva*
- cervelletto: area della misura e eleganza – *intelligenza motoria*
- tronco encefalico: area della forza individuale – *intelligenza energetica*

A queste aree e ai relativi tipi di intelligenza, sono riferibili le **attitudini** del modello statico del MASPI:

Intelligenza cognitiva

- attitudine sistemica (*emisfero destro*)
- attitudine analitica (*emisfero sinistro*)

Intelligenza emotiva

- espressività emotiva (*sistema limbico*)
- strategie di relazione sociale (*sistema limbico*)
- pensiero vincolo – pensiero opportunità (*sistema limbico*)

Intelligenza motoria

- eleganza non verbale (*cervelletto*)

Intelligenza energetica

- forza e energia (*tronco encefalico*)

Le attitudini: definizioni

Classificazione relativa al processo decisionale

Ascolto classificatorio

Designa l'attitudine a permanere piacevolmente in dimensione d'ascolto, di classificazione degli elementi in gioco, di analisi estetica e contemplativa, di ricerca profonda dell'essenza della realtà, di raccolta curiosa di elementi apparentemente eterogenei alla ricerca di un imprevisto legame. Tutto ciò mettendo in secondo piano il tempo necessario per arrivare alla decisione e all'azione.

L'ascolto è orientato sia agli altri e alle loro opinioni, sia all'ambiente in generale. Questa attitudine più è alta, più caratterizza una postura riflessiva, movimenti e ritmi pacati sia nel linguaggio verbale che non verbale.

Comportamenti espressi

- attenzione all'ascolto dell'ambiente e degli altri
- disposizione riflessiva e contemplativa
- raccolta delle informazioni, ricerca di collegamenti inattesi
- assenza di ansia temporale

Analisi comparata

Caratterizza l'attitudine individuale nello stare piacevolmente alla ricerca delle correlazioni fra i fattori in gioco in un determinato problema o contesto, con l'obiettivo di scoprire i nessi causa-effetto ed i pesi ponderali delle eventuali concause.

L'attenzione è orientata alla ricerca di criteri e metodi per analizzare e classificare le informazioni, a individuare una risposta ai "perché", a cogliere differenze e affinità, alla definizione delle priorità.

Essendo la dimensione attitudinale del processo più vicina all'ascolto anche questa, quando elevata, si caratterizza in una postura riflessiva, movimenti e ritmi pacati sia nel linguaggio verbale che non verbale.

Comportamenti espressi

- scoperta di correlazioni tra i diversi fattori
- ricerca di criteri e metodi per analizzare le informazioni
- definizione delle priorità e individuazione delle relazioni di causa-effetto tra i diversi elementi
- focalizzazione più sul capire e diagnosticare che sul fare

La fase di ascolto classificatorio e dell'analisi comparata nel processo decisionale caratterizzano quello che in alcune professioni viene chiamato il momento della diagnosi, dell'istruttoria, dell'analisi logica, del capire più che del fare.

Progetto ipotetico

Designa l'attitudine di quei soggetti che prediligono la simulazione di numerose soluzioni possibili.

Un'alta attitudine al progetto ipotetico si esprime nel piacere di disegnare scenari diversi, immaginare soluzioni differenti e alternative valide mantenendo aperte le possibilità e le opzioni di scelta.

Questo porta a volte a ritenere valide più alternative lasciando aperta la decisione, arrivando, quando possibile, anche a metterle in atto entrambe. Un'elevato progetto ipotetico si esprime nel preferire scelte inclusive di soluzioni possibili, utilizzando una logica "questa e quella". Il tempo di decisione è un fattore importante che viene tenuto in considerazione e sotto controllo.

Essendo la dimensione attitudinale del processo più vicina alla decisione, quanto più tale tratto di personalità è spiccato, tanto più si caratterizza con una postura più proiettata in avanti, movimenti e ritmi accelerati sia nel linguaggio verbale che non verbale.

Comportamenti espressi

- pianificazione lavoro o eventi: disegno/fattibilità
- predizione di scenari diversi
- analisi degli effetti delle diverse possibili soluzioni
- discreta tensione decisionale

Decisione

È l'attitudine che connota il piacere di essere coinvolti in attività decisionali tese a dare corpo ai loro progetti. La concretezza, l'azione, la tangibilità, l'ansia temporale dei risultati visibili caratterizza questa vocazione. Un'alta attitudine alla decisione porta a esaltare il risultato e la velocità nel raggiungerlo, l'abilità di sintesi e il prestare attenzione al tempo, tanto da far diventare insofferenti e impazienti nelle situazioni in cui le soluzioni tardano a essere concretizzate e laddove sono necessari dei tempi di ascolto e elaborazione più lunghi.

Un'elevata attitudine alla decisione caratterizza una postura più proiettata in avanti, ritmi rapidi e accelerati sia nel linguaggio verbale che non verbale.

Comportamenti espressi

- concretezza, azione, tangibilità
- attività di decisione per realizzare progetti
- tensione temporale all'immediatezza dei risultati
- forte propensione al fare più che al capire

La fase di progetto ipotetico accoppiata alla fase di decisione caratterizzano quello che in alcune professioni viene caratterizzato come il momento dell'intervento, dell'attuazione, della concretizzazione, del fare più che del capire.

Classificazione relativa alle aree cerebrali

Intelligenza cognitiva

Attitudine sistemica

Designa l'attitudine al pensiero olistico, spaziale, associativo, non verbale, metaforico, eclettico. Una spiccata attitudine sistemica si esprime nel piacere di stare in ambienti poco ordinati e imprevedibili, nella tendenza alla conoscenza essenziale non approfondita dei molti elementi in gioco alla ricerca delle loro correlazioni metaforicamente più significative. L'attitudine sistemica risulta più in sintonia con attività che hanno a che fare con sistemi complessi, imprevedibili e multifattoriali come ad esempio quelle imprenditoriali, manageriali, commerciali, politiche, di animazione e creative.

Un'alta attitudine sistemica porta a gestire diverse attività in contemporanea, a muoversi in ambienti poco programmati e a soffrire una routine stabile e sempre uguale.

Pensiero

- spaziale
- associativo
- analogico
- metaforico
- eclettico

Comportamenti espressi

- inclinazione a una visione generale
- interesse per la globalità e la complessità dei fenomeni
- preferenza per ambienti imprevedibili e disordinati
- percezione concentrata sugli elementi essenziali
- pensiero laterale, uso di associazioni e metafore
- propensione ad allargare il campo di analisi più che a approfondire e focalizzare i singoli elementi che caratterizzano il campo cognitivo

Attitudine analitica

È l'attitudine al pensiero temporale, numerico, verbale, strutturato, progettuale, focalizzato e approfondito. Le persone con spiccata attitudine analitica amano ambienti ordinati e prevedibili, tendono ad esaltare alcuni elementi che ritengono degni di approfondimento e rispetto ai quali reputano significativo anche il dettaglio, ponendo sullo sfondo percettivo tutti gli altri che ritengono non altrettanto pertinenti; le attitudini analitiche risultano più coerenti con ruoli ed attività professionali centrate sulla coerenza specialistica quali: specializzazione tecnologica, scientifica, clinica, amministrativa, normativa e procedurale. Le persone con attitudine analitica alta amano l'ordine e applicano con successo metodi che consentono loro di misurare i risultati e rendere più efficienti i processi per ottenerli.

Pensiero

- temporale
- lineare
- verbale
- numerico
- focalizzato

Comportamenti espressi

- inclinazione a concentrarsi su aspetti specialistici
- analisi approfondita dei singoli elementi del problema
- preferenza per ambienti prevedibili e ordinati
- conoscenza approfondita in campi specifici
- logica sequenziale: uso di competenze e metodi analitici
- propensione a approfondire e focalizzare gli elementi che caratterizzano il campo cognitivo, più che allargare il campo di analisi ad altri aspetti di contorno

Intelligenza emotiva

Espressività emotiva

Rappresenta l'attitudine a esprimere le emozioni nella comunicazione verbale e non verbale. Le valenze emotive arricchiscono in modo più o meno evidente le interazioni e contribuiscono in modo significativo a costruire le relazioni, facilitando o rendendo più complessi da gestire gli scambi con gli altri individui.

Comportamenti espressi (intensità del contenuto emotivo della comunicazione)

- libera espressione delle proprie reazioni emotive (amichevolezza)
- espressione spontanea delle proprie emozioni (empatia)
- tendenza a non esprimere le proprie emozioni (freddezza)
- reazioni emotive mutevoli a seconda della situazione (umoralità)

Strategia di relazione sociale

Questa attitudine coglie i paradigmi impliciti che regolano le relazioni sociali tra gli individui, descrivendo due strategie constatabili nel comportamento individuale e ricercandone la loro prevalenza attitudinale.

Strategia verticale: privilegia la tendenza implicita a dare particolare importanza valoriale al principio di autorità attiva e passiva quale regolatore e ordinatore primario dei rapporti sociali. Questa strategia si manifesta nell'assunzione di un atteggiamento di superiorità/comando con le persone ritenute di rango inferiore e un atteggiamento di obbedienza o di richiesta di rassicurazione con le persone ritenute di rango superiore. Una spiccata attitudine alla verticalità si esprime usualmente in atteggiamenti giudicanti, prescrittivi, valutativi, di comando, di obbedienza. La strategia verticale porta a preferire ambienti organizzativi strutturati, che richiedono il rispetto delle regole, delle procedure e dei ruoli gerarchici indipendentemente dalle persone che li ricoprono.

Questa strategia si esprime nell'attitudine **gerarchica**.

Strategia orizzontale: privilegia la tendenza a attribuire un'implicita valenza valoriale alla relazione negoziale interpersonale. La strategia orizzontale tende a far risaltare la dimensione di scambio simmetrico e paritario nel rapporto interpersonale e sociale. Questa strategia si manifesta nel privilegiare il rapporto, nel preferire contesti organizzativi aperti e flessibili e ambienti lavorativi in cui le posizioni di status gerarchico sono messe in secondo piano e non influenzano le relazioni. La strategia orizzontale porta a preferire l'uso della convinzione reciproca, l'ascolto degli altri, del coinvolgimento e della collaborazione piuttosto che del comando. Questa strategia si esprime nell'attitudine **negoziale**.

Attitudine **gerarchica: comportamenti espressi**

- importanza del valore dell'autorità
- relazione basata su comando/obbedienza
- propensione a giudicare, valutare gli altri
- preferenza per contesti gerarchicamente strutturati
- apprezzamento di ruoli chiari e definiti in termini di potere d'influenza sociale

Attitudine **negoziale: comportamenti espressi**

- importanza della relazione negoziale
- inclinazione a usare la persuasione (confronto, teamworking)
- scambio e ascolto paritario nelle relazioni interpersonali
- preferenza per contesti non strutturati e paritari
- convincimento reciproco, indipendentemente dai ruoli

Pensiero vincolo - opportunità

Questa classe di osservazione mette in evidenza due paradigmi impliciti di prospettiva percettiva diversamente esercitati da ogni singolo individuo. I diversi input percettivi messi in atto dagli individui influenzano i loro diversi output comportamentali. Queste due prospettive di selezione ambientale attitudinale possono essere, in modo convenzionale, connotate con i termini di pensiero vincolo e di pensiero opportunità.

Pensiero vincolo: rappresenta una prospettiva di lettura della realtà che tende a mettere in primo piano gli elementi che ostacolano o non facilitano la fattibilità oggettiva e la praticabilità concreta di azioni e fenomeni. Il pensiero vincolo è teso a mettere in evidenza gli eventuali punti critici e le difficoltà che caratterizzano il perseguimento degli obiettivi o la realizzazione concreta di un'attività, mira a verificare il rispetto delle prescrizioni normative, la eventuale scarsità di risorse, gli eventuali ostacoli all'attuabilità di qualsiasi progetto o azione. Il pensiero vincolo è rappresentato da un paradigma percettivo che privilegia il "bicchiere mezzo vuoto" nella lettura della realtà. Un forte approccio attitudinale guidato dal pensiero vincolo pone in primo piano i rischi di una eccessiva innovazione e tende a consolidare i successi già acquisiti e riproporre modalità e attività storicamente validate e perciò ritenute più sicure, della serie "si è sempre fatto così!" "non andiamo in area a rischio" "non facciamo il passo più lungo della gamba". Per citare esempi di coerenze con ambienti lavorativi si pensi che le funzioni aziendali di controllo sono più affini al pensiero vincolo (controllo di gestione, produzione, amministrazione, uffici legali, controllo qualità, controllo sulla sicurezza lavorativa ecc.). Sono le funzioni che più di altre devono fare i conti con i vincoli di tempi, metodi, procedure, scarsità di risorse.

Se l'attitudine al pensiero vincolo risulta alta, in presenza di un basso pensiero opportunità, si può connotare come pensiero ostacolante e contrario al cambiamento.

Pensiero opportunità: connota una prospettiva di lettura della realtà tendente ad esaltare gli aspetti di opportunità di ambienti e situazioni e, nel contempo, a porre sullo sfondo gli aspetti di vincolo. La propensione attitudinale al pensiero opportunità spinge l'attenzione sulle possibilità di sviluppo, di innovazione e sulle opportunità non ancora sperimentate. L'approccio caratterizzato dal pensiero opportunità assume un paradigma percettivo che privilegia il "bicchiere mezzo pieno" nella lettura della realtà. Si caratterizza con l'attitudine a "buttare il cuore oltre gli ostacoli", a volte tramutando i vincoli in opportunità. Se l'attitudine al pensiero opportunità risulta alta si può connotare come pensiero generativo, creativo e sperimentale. Per citare esempi di coerenze con ambienti lavorativi si pensi che le funzioni aziendali di sviluppo sono più affini al pensiero opportunità (sviluppo organizzativo, sviluppo nuovi prodotti, funzioni commerciali, marketing, funzioni di sviluppo del personale, attività formative ecc.). Le funzioni organizzative precedentemente citate sono sostenute da una richiesta implicita di sviluppare organizzazioni, mercati, persone. Se il pensiero opportunità risulta molto spiccato ed il pensiero vincolo risulta molto basso, il pensiero positivo può estremizzarsi in atteggiamenti e comportamenti velleitari, in progetti poco realizzabili nei contesti organizzativi, ricchi di vincoli oggettivi.

Una notevole predisposizione al pensiero opportunità può invece apparire vincente in tutti i contesti artistici che rappresentano campi dove la fantasia e la creatività possono dilagare.

Pensiero **vincolo: comportamenti espressi**

- controllo degli elementi di garanzia di fattibilità
- minimizzazione dei rischi
- cautela verso le novità
- avversione al rischio

Pensiero **opportunità: comportamenti espressi**

- attenzione alle possibilità di sviluppo e innovazione
- propensione al rischio
- entusiasmo verso le novità
- tendenza a sviluppare progetti creativi

Intelligenza motoria

Eleganza non verbale

Questa attitudine prende in esame il livello di coerenza e di coordinamento dei segnali di comunicazione non verbale (postura corporea, uso della musicalità, delle frequenze e della ritmica della voce, articolazione convenzionale delle mani e delle braccia, espressività del viso ecc.). La dote della misura e del coordinamento fisico segnala la capacità implicita ed acquisita degli individui di dosare l'energia corporea in coerenza con le diverse situazioni di interazione ambientale.

Il corpo e la comunicazione non verbale testimoniano la certificazione della naturalità e della coerenza tra comunicazione cognitiva (verbale) e di quella emotiva (non verbale). In caso di dissonanza tra il linguaggio verbale e quello non verbale (motorio) si tende ad attribuire più credibilità ai segnali non verbali. Con il linguaggio verbale si può mentire scientemente, con quello non verbale è molto più difficile mentire o occultare le sensazioni emotive. Il corpo è sistematicamente in presa diretta con gli stati emotivi, pertanto è poco controllabile scientemente. Per tale ragione il linguaggio non verbale si presenta come un lapsus di verità e di sincerità che testimonia il concreto modo di sentire, non sempre concordante col dire. Pertanto, non rappresenta una provocazione senza senso l'affermazione che recita: " se volete scoprire la sincerità nella comunicazione umana, mettete sullo sfondo l'audio delle parole ed esaltate i segnali non verbali, percepiti da tutti i sensi, in prima istanza dalla vista".

Le fughe dall'eleganza sono rappresentate da quelle orchestrazioni di segnali non verbali che generalmente vengono connotate come: goffaggine (titubanza di governo energetico), grossolanità (forzatura energetica), rigidità (castigo emotivo).

In tutte le attività lavorative che implicano intense e numerose relazioni sociali la naturalità espressiva e l'eleganza non verbale rappresentano una dote importante di successo, anche se spesso rappresenta un processo che si muove sotto la soglia della consapevolezza. Un'eleganza non verbale che fluisce con naturalità, improntata da espressività libera, non artefatta né recitata, può rappresentare la chiave d'accesso privilegiata per generare negli interlocutori la percezione di affidabilità personale.

È inoltre ovvio che la misura e l'eleganza rappresentano un fattore vincente indispensabile per tutte le attività, professionali e non, che richiedono la misura corporea in termini di performance (attività quali lo sport, il teatro, la danza e così via).

Comportamenti espressi

- sintonia tra parola e gesto
- coordinazione efficace di tutti i segnali della comunicazione non verbale, naturale e coerente in ogni situazione e contesto (*alta eleganza*)
- comportamento non verbale misurato, coerente con i ruoli e funzionale alle situazioni (*media eleganza*)
- espressività motoria innaturale, rigida, contratta, a volte goffa soprattutto in situazioni emotive di stress (*bassa eleganza*)

Intelligenza energetica

Forza e energia

Caratterizza l'attitudine all'influenzamento di persone e ambienti, si può connotare sinteticamente come forza leaderistica, ovvero quella capacità di rappresentare un riferimento individuale forte fonte di sentimenti di emulazione, di rassicurazione, di soggezione. La presenza di notevole forza ed energia lascia segni di influenzamento in persone e cose. La presenza individuale di forza attribuisce vigore e visibilità a tutte le altre attitudini. Le attività di comando, di alto governo in organizzazioni ed istituzioni, di alto influenzamento culturale e, in genere, di protagonismo nella gestione e nel cambiamento, hanno bisogno di forza individuale per avere successo.

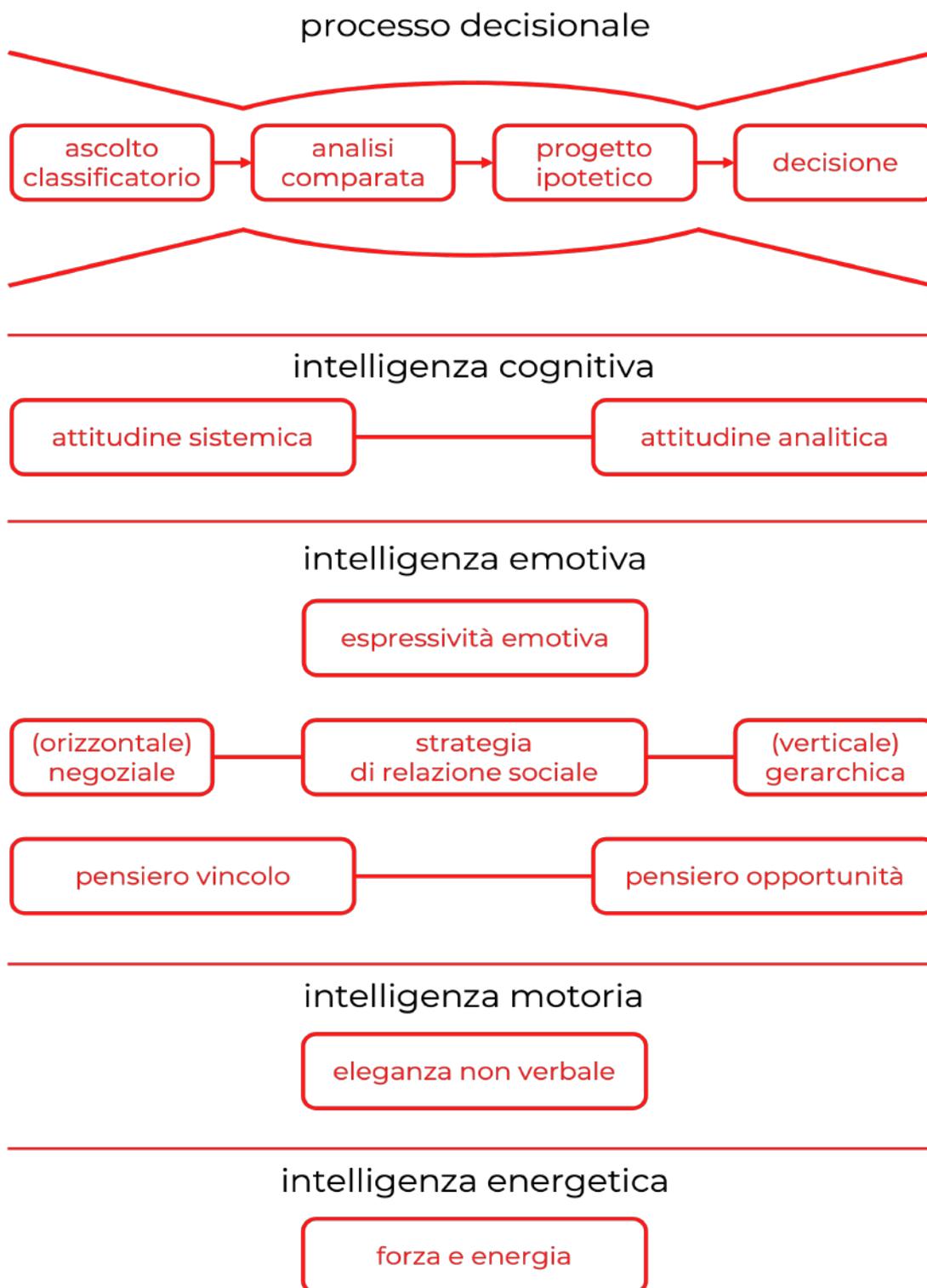
A livello di forza leaderistica personale, questa attitudine rappresenta la capacità di superare gli ostacoli del contesto, di reggere con forza i conflitti relazionali, di sostenere la solitudine quando si è convinti delle proprie ragioni, di difendere le proprie opinioni con determinazione per perseguire anche obiettivi molto sfidanti. È una componente di resistenza a situazioni di stress e una risorsa per affrontare e superare le difficoltà.

Comportamenti espressi

- superare gli ostacoli del contesto
- governare autorevolmente conflitti relazionali
- difendere con forza le proprie opinioni
- perseguire con determinazione gli obiettivi
- saper reggere situazioni di inevitabile impopolarità

Visione complessiva delle attitudini

Le attitudini, così come elencate nella descrizione del MASPI nelle pagine precedenti, rappresentano i tratti di personalità. La personalità è infatti il risultato della loro alchimia, la cui combinazione anche variando in modo poco percettibile può cambiare il risultato finale e creare la nostra unicità come individui.



Metodi e criteri psicometrici

Il report è elaborato sul questionario realizzato da Gian Luca D'Apote - C4C Coaching, è costituito da 88 item, ognuno basato su una scala Likert a 6 punti (da 0 a 5).

I livelli di presenza dell'attitudine indagata corrispondono a: (0) mai vero, (1) raramente vero, (2) a volte vero, (3) spesso vero, (4) quasi sempre vero, (5) sempre vero; il punteggio per singolo item può dunque oscillare tra 0 e 5. Maggiore è il punteggio, maggiore è il livello dell'attitudine rilevata nella persona. I risultati esprimono la misura delle singole attitudini e vengono elaborati con i valori *bassa*, *media medio-alta*, *alta* in relazione al quartile di riferimento del campione della popolazione.

Per verificare la coerenza interna del questionario iMASPI sono state calcolate le correlazioni item-totali. Questo tipo di verifica permette di identificare l'aderenza di ogni singolo item al questionario complessivo. L'assunto di base è che ognuno dei singoli item sia correlato positivamente e con una certa intensità.

L'intero questionario iMASPI e i singoli item (88) hanno un valore **α di Cronbach di 0.90** (dove 0 = attendibilità nulla, 1 = attendibilità massima).

L'analisi fattoriale su 5.031 casi ha evidenziato **15 fattori** su cui sono stati costruiti i **Profili Tipo**, con una correlazione degli item che va da -0.8 a 0.8 (dove -1 = perfetta correlazione negativa, 0 = nessuna correlazione, 1 = perfetta correlazione positiva).

La matrice delle covarianza tra i valori attitudinali e i 15 fattori (Profili Tipo) presenta una buona correlazione positiva con l'indice di Pearson r tra 0.42 e 0.96 e il p-value uguale a 0.00.

Note

Questo report contiene informazioni riservate e confidenziali. Le informazioni raccolte sono trattate con la massima responsabilità, in modo strettamente riservato e nel rispetto delle vigenti normative sulla privacy.

Il report è stato elaborato considerando le risposte date al questionario MASPI – *Modello di Ascolto delle Strategie Percettive Individuali* - conferite volontariamente in modalità di auto-compilazione, pertanto il risultato qui esposto dovrebbe essere collocato nel contesto di altri fattori pertinenti come i dati biografici del soggetto rispondente, l'attuale situazione personale e professionale, le sue motivazioni, abilità e competenze.

Bibliografia e materiali di approfondimento

- *Professionalità, attitudini e carriera*, Roberto Vaccani (Edizioni Lumi) – per maggiori dettagli sulla logica del Modello MASPI
- *Stress, mobbing e dintorni*, Roberto Vaccani (Rizzoli Etas) – per approfondimenti sulla dinamica che lega salute (stress), scelte di mestiere e attitudini

• maspi.eu – video training per approfondimenti sul Modello MASPI e il suo utilizzo nelle scelte di carriera

Considerazioni generali di accostamento tra profili attitudinali e profili di ruolo attesi

Seguono le ipotesi logiche per definire, in modo più realistico ed aperto, gli accostamenti del report tra profilo attitudinale emerso ed ipotesi di ruoli organizzativi. Dimensioni professionali per chiarire il contesto di prestazione e le interfacce attitudinali (vedi capitolo 6 del libro "Professionalità, attitudini e carriera"):

Professionalità operatività:

Professionalità basata su operatività parcellizzata - è richiesto un basso livello di competenza, si tratta di compiti/operazioni tecnico-pratiche ripetitive. Siamo nel campo delle produzioni manuali, tecniche o procedurali semplici e ripetute. Non richiedono contributi innovativi, in fondo castigano, eventuali competenze ed attitudini presenti. Si prestano a quei processi di formazione che vengono chiamati addestramento;

Professionalità generica:

Profilo professionale riguardante numerose operazioni generiche che non richiedono competenze specifiche, se non buon senso operativo. Come la professionalità operativa quella generica non richiede competenze professionali specifiche né attitudini particolari.

Professionalità specialistiche

Tutte le professionalità che presuppongono l'esercizio di attività individuale diretta e specialistica richiedono il prerequisito della competenza e la presenza vincente di una buona attitudine analitica. Più il campo specialistico è semplice, più le attitudini richieste rispetto al processo decisionale sono baricentrate sulle fasi di **progetto e decisione**.

Più il campo specialistico è complesso, più è richiesta la presenza attitudinale di una buona capacità di **ascolto ed analisi**.

Le attività specialistiche implicano l'applicazione di significative competenze su oggetti (meccanici, mecatronici,) su aspetti normativi (legali, giuridici, amministrativi) su soggetti (formazione, assistenza psicologica, diagnosi ed interventi clinici,) su progetti (architettonici, logistici, ambientali) su procedure ed algoritmi (sistemi informativi, processi di digitalizzazione, intelligenze artificiali), eccetera.

Se l'attività specialistica è svolta per buona parte in situazione collegiale con altri specialisti diventa indispensabile anche una buona presenza di **attitudine sistemica**, di flessibilità relazionale, di **attitudine orizzontale**.

Quando un soggetto passa da un profilo di lavoro diretto specialistico a quello di responsabile o coordinatore di altri specialisti, smette di esercitare prevalentemente attività diretta specialistica ed entra in una dimensione di profilo gestionale, immerso nella relazione con persone ed implicato in compiti di programmazione organizzativa.

Questo passaggio non rappresenta una semplice continuità di evoluzione di carriera ma una discontinuità di prestazione professionale.

Si tratta di un salto professionale che passa da un ruolo implicato in attività diretta, baricentrato sulle competenze, ad un ruolo di attività indiretta di coordinamento, dotato di alto valore aggiunto attitudinale (sistemico, stile relazionale, verticalità o orizzontalità, pensiero vincolo o opportunità, forza leaderistica, baricentro decisionale su analisi e progetto). Per tale ragione solo raramente i migliori specialisti sono i migliori gestionali e viceversa.

Questo opinabile approccio è diffusissimo in tutte quelle aziende che praticano solo un percorso premiante di carriera verticale ed usano riconoscere e premiare, attraverso l'attribuzione di ruolo di capo i migliori specialisti. Perdono così il miglior specialista e non hanno il miglior capo.

Professionalità gestionali:

Si può affermare che la gestionalità (discrezionalità decisionale sul coordinamento di persone e sul progetto e dimensionamento degli impianti organizzativi) è già presente nel profilo di specialisti richiesti di coordinare altri colleghi specialisti. Più si prendono in considerazione livelli gerarchici superiori più la gestionalità (e con essa la personalità ed il profilo attitudinale di chi li ricopre) diventa fondamentale.

Per esempio, più il tasso di responsabilità gerarchica si avvicina a livelli apicali e di vertice, più i soggetti che ricoprono tali ruoli si trovano a gestire rischi, conflitti e negoziazioni organizzative, tutti processi comportamentali che richiedono attitudini di **alta energia leaderistica, preferibilmente strategia relazionale orizzontale, associate ad una notevole visione sistemica**.

L'energia leaderistica di chi ricopre livelli apicali d'organigramma può essere giocata con una **strategia relazionale più verticale** e, in presenza di contesti organizzativi più semplici che **richiedono più efficienza** e performano in termini di volumi e standard, sistemi organizzativi nei quali risulta efficiente **accentrare il comando**.

In contesti organizzativi più **complessi** che sono più **centrati sull'efficacia** e richiedono diffuse deleghe discrezionali ai collaboratori, appare vincente l'energia

Funzioni aziendali e richiami attitudinali

Le funzioni amministrative e produttive di lavoro diretto richiamano:

- prevalenza di attitudine analitica
- prevalenza del pensiero vincolo
- centratura sulla decisione

La funzione commerciale richiama:

- prevalenza della visione sistemica
- prevalenza del pensiero opportunità
- buona attitudine relazionale
- prevalenza di strategia orizzontale
- centratura su ascolto e decisione

Tutte le funzioni centrate sullo sviluppo (nuovi prodotti, nuovi mercati, marketing, ecc.) richiamano:

- prevalenza di pensiero opportunità
- centratura su analisi e progetto

Le funzioni sviluppo organizzativo e sviluppo del personale richiamano:

- prevalenza di attitudine sistemica
- prevalenza di pensiero opportunità
- centratura su ascolto, analisi e progetto

Tutte le funzioni centrate sul controllo (controllo di gestione, controllo qualità, certificazioni varie, ecc.) richiamano:

- prevalenza di pensiero vincolo
- centratura sulla strategia verticale

A questo punto vale la pena di orientare i profili personali emersi rispetto a campi professionali più ampi. All'interno del confronto orientativo con i campi che verranno successivamente citati si possono fare esempi di professionalità organizzative e personali specifiche.

Seguono la descrizione di campi orientativi e confronto del Profilo attitudinale personale elaborato con i loro esempi.

L'indice attitudinale di coerenza è calcolato come differenza ponderata tra il punteggio ottenuto dalle risposte di autovalutazione del questionario e il relativo punteggio assegnato al ruolo ideale di riferimento. L'indice varia tra 0 e 1, dove 0 indica coerenza minima e 1 coerenza massima.

Nota: l'indice di coerenza aumenta in caso di confronto con un profilo di ruolo specifico, disegnato all'interno di un campo professionale più aperto. Per tale ragione è opportuno leggere il confronto con i campi professionali aperti come indicatori di *avvicinamento*.

Esempi di campi professionali orientativi

Campi specialistici

Si tratta di campi professionali caratterizzati da attività diretta esercitata da soggetti su oggetti, tecnologie, procedure. Tali campi esaltano il saper fare individuale, oggettuale che richiede poca relazione con altri soggetti.

Esempi:

1. Specialisti dedicati ad attività, prevalentemente individuale, applicata ad oggetti o procedure, dotati di medio livello di competenza, con prevalente attività di controllo.

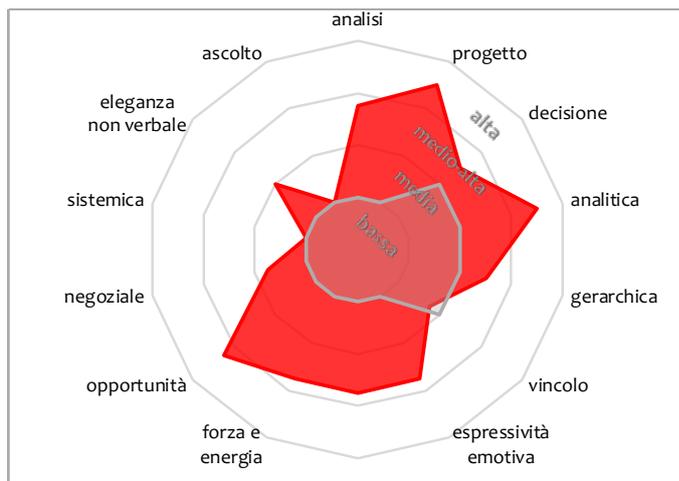
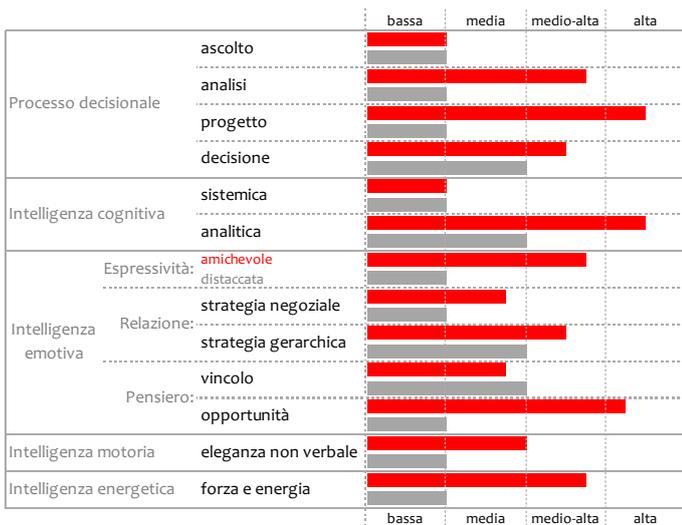
Ipotesi di profilo (media competenza di mestiere, media attitudine analitica, prevalenza di pensiero vincolo, centratura sulle decisioni).

Orientamento verso profili professionali coerenti:

addetti alla contabilità; operatori di controllo di gestione; addetti al controllo qualità; operatori di produzione standard; gestori di dati digitali; artigiani applicati a lavori standard; operativi della logistica.

Confronto con 1. Specialisti attività individuale di controllo

■ Giulio Rossi
■ 1. Specialisti attività individuale di controllo



Indice attitudinale di coerenza ★★★★★ 0,62

2. Specialisti dedicati ad attività prevalentemente individuale, applicata ad oggetti o procedure, dotati di medio livello di competenza, con prevalente attività di sviluppo.

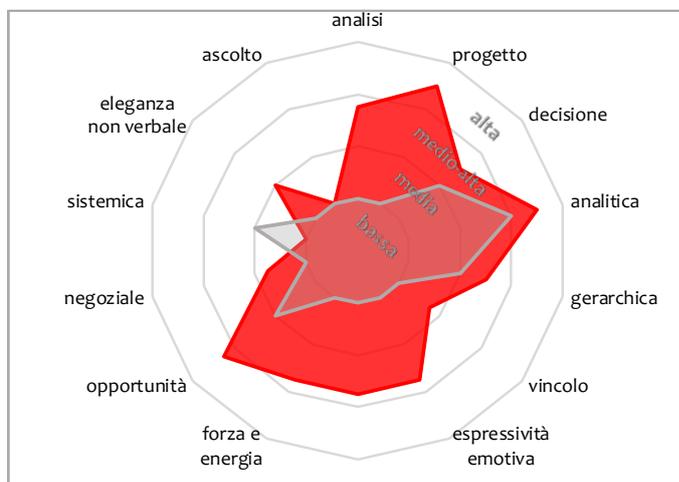
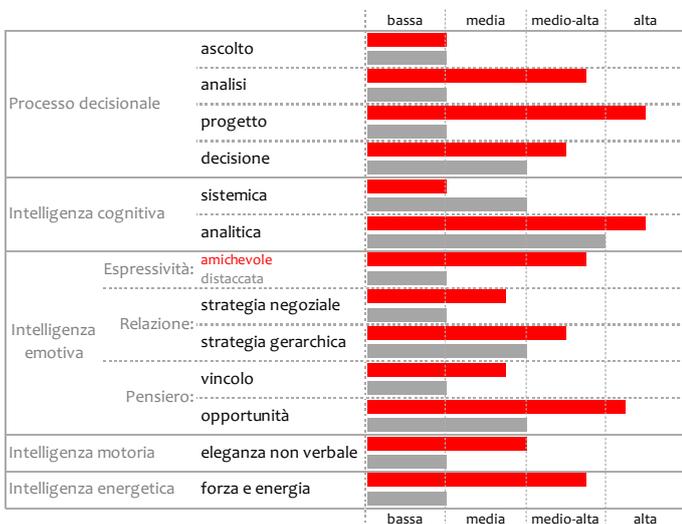
Ipotesi di profilo (media competenza di mestiere, media attitudine analitica, prevalenza di pensiero opportunità, centratura sulle decisioni).

Orientamento verso profili professionali coerenti:

addetti all'amministrazione dei dati di vendita; operatori applicati allo sviluppo nuovi prodotti; addetti applicati allo sviluppo organizzativo; operatori di produzione innovativa; operatori di manutenzione; artigiani applicati ad attività innovative.

Confronto con 2. Specialisti attività individuale di sviluppo

■ Giulio Rossi
■ 2. Specialisti attività individuale di sviluppo



Indice attitudinale di coerenza ★★★★★ 0,64

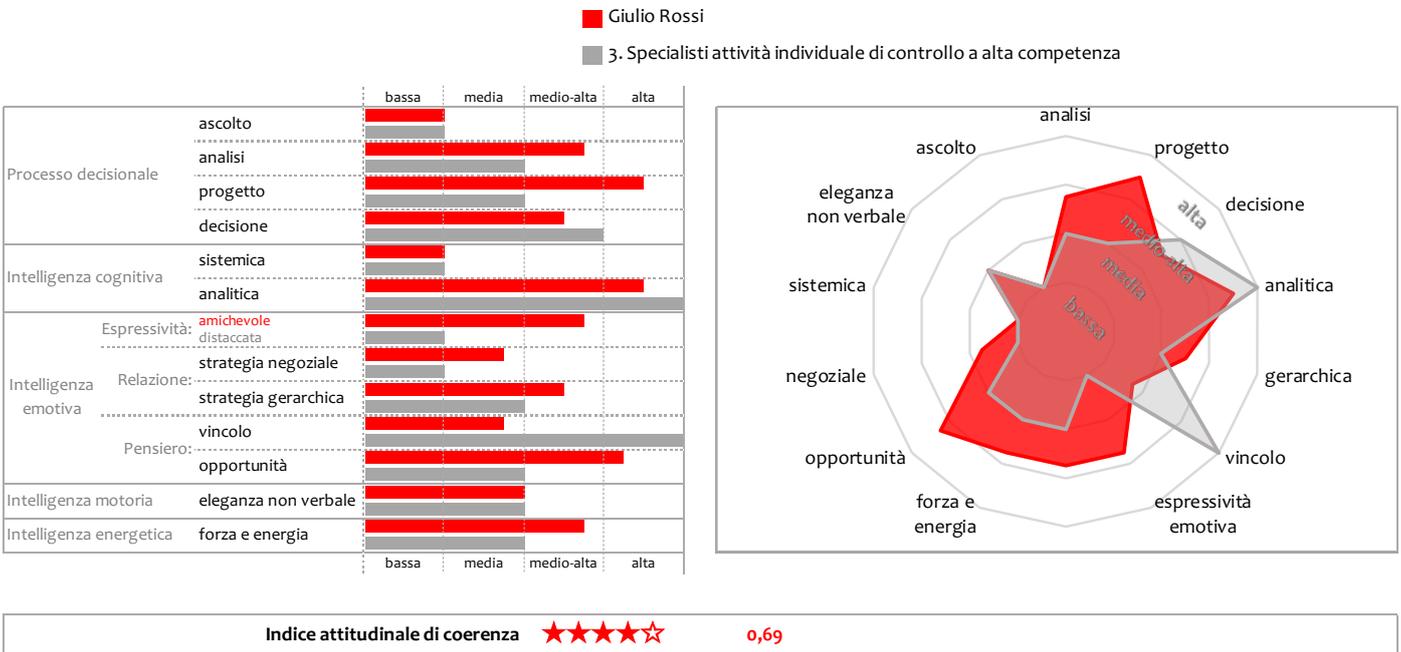
3. Specialisti dedicati ad attività prevalentemente individuale, applicata ad oggetti o procedure, richiedenti **alto livello di competenza**, applicata ad oggetti o procedure, con prevalente attività di **controllo**.

Ipotesi di profilo (alta competenza di mestiere, alta attitudine analitica, prevalenza di pensiero vincolo, media energia leaderistica, centratura su analisi e decisioni).

Orientamento verso profili professionali coerenti:

esperti in contabilità; esperti di controllo di gestione; specialisti di controllo qualità; esperti in ambiti digitali; artigiani esperti in prestazioni complesse.

Confronto con 3. Specialisti attività individuale di controllo a alta competenza



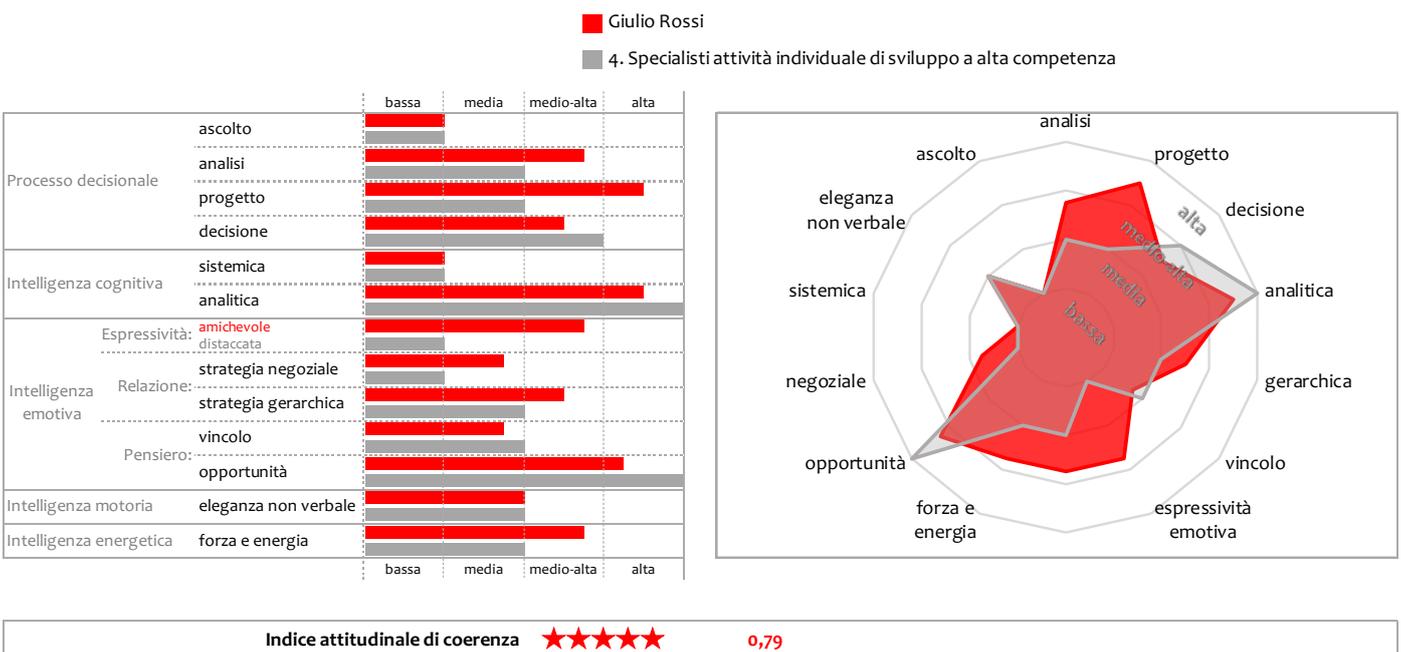
4. Specialisti dedicati ad attività prevalentemente individuale, applicata ad oggetti o procedure, richiedenti **alto livello di competenza**, applicata ad oggetti o procedure, con prevalente attività di **sviluppo**.

Ipotesi di profilo (alta competenza di mestiere, media attitudine analitica, prevalenza di pensiero vincolo, media energia leaderistica, centratura sulle decisioni);

Orientamento verso profili professionali coerenti:

specialisti di gestione dei dati di vendita; esperti prototipisti; esperti di sviluppo organizzativo; operatori di produzione innovativa; esperti di manutenzioni complesse; specialisti applicati ad attività innovative.

Confronto con 4. Specialisti attività individuale di sviluppo a alta competenza



Campi specialistici e relazionali

Si tratta di profili professionali che affiancano alle eventuali prestazioni specialistiche dirette la capacità di coordinare collaboratori e negoziare con altri specialisti. Si tratta di campi professionali che spostano il baricentro vincente di prestazione dalle competenze specialistiche verso capacità relazionali. Tali campi professionali richiedono ai soggetti, nel loro ipotetico sviluppo di carriera, una significativa discontinuità di prestazioni. Propongono uno spostamento di baricentro prestazionale dai contenuti di mestiere (competenze) agli stili relazionali (attitudini, tratti di personalità). **Esempi:**

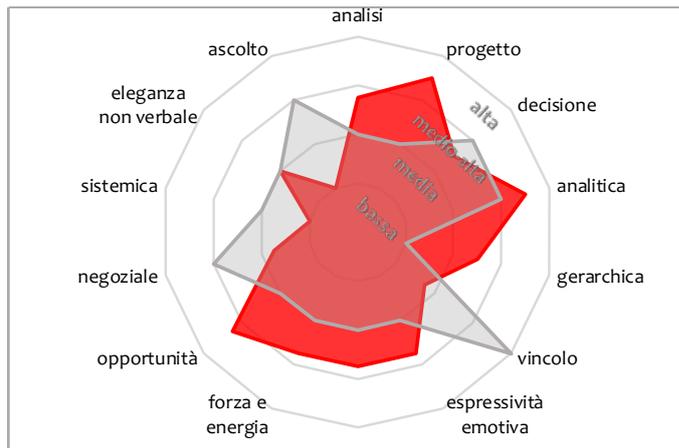
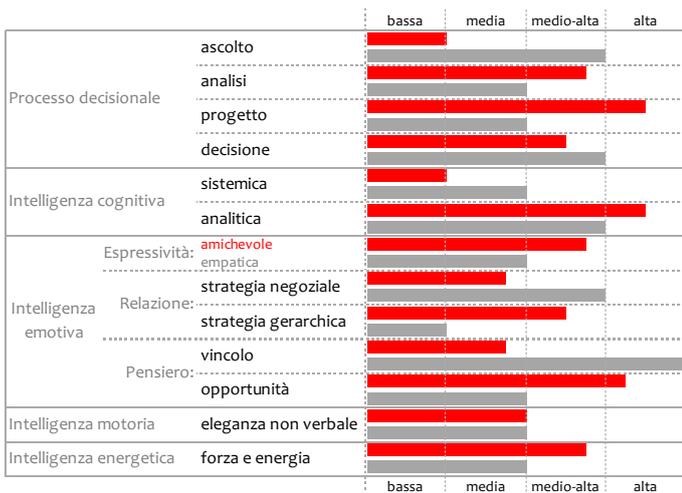
5. Specialisti che nello svolgimento di attività professionale richiedente media competenza specialistica, centrata sul **controllo**, sono implicati in processi di **relazione con numerosi interlocutori**.

Ipotesi di profilo (media competenza di mestiere, media attitudine sistemica, media attitudine analitica, discreta orizzontalità, media espressività emotiva, discreta presenza di pensiero opportunità, prevalenza di pensiero vincolo, media energia leaderistica, centratura sull'ascolto e decisione).

Orientamento verso profili professionali coerenti: responsabili di contabilità; responsabili di controllo di gestione; responsabili di controllo qualità; responsabili di controllo dei sistemi informativi; responsabili di produzione.

Confronto con 5. Specialisti con media competenza specialistica, attività di controllo, alta relazione

■ Giulio Rossi
■ 5. Specialisti con media competenza specialistica, attività di controllo, alta relazione



Indice attitudinale di coerenza ★★★★★ 0,59

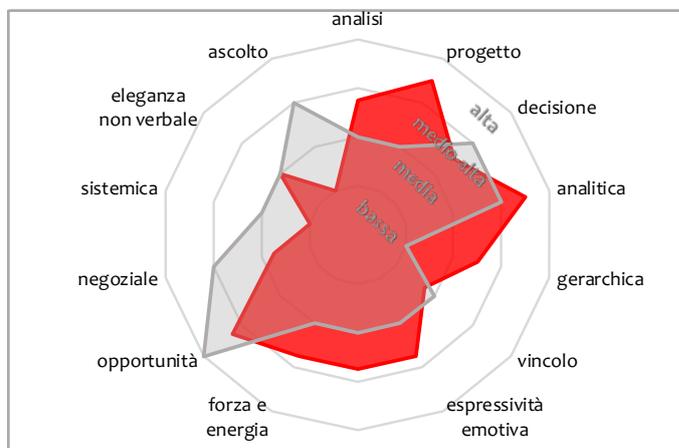
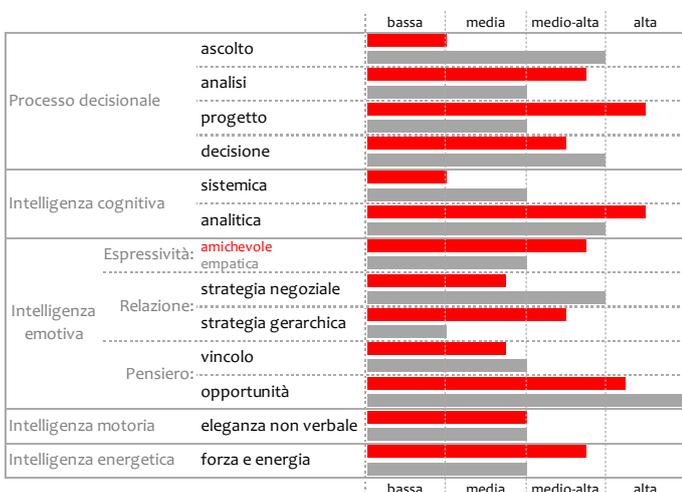
6. Specialisti che nello svolgimento di attività professionale richiedente media competenza specialistica, centrata sullo **sviluppo**, sono implicati in processi di **relazione con numerosi interlocutori**.

Ipotesi di profilo (media competenza di mestiere, media attitudine sistemica, media attitudine analitica, discreta orizzontalità, media espressività emotiva, discreta presenza di pensiero vincolo, prevalenza di pensiero opportunità, media energia leaderistica, centratura sull'ascolto e decisione);

Orientamento verso profili professionali coerenti: addetti alla gestione prospettica dei dati di vendita; responsabili di prototipisti; responsabili di sviluppo organizzativo; responsabili di produzione innovativa; responsabili di manutenzione complessa; responsabili di progettazione dei sistemi informativi.

Confronto con 6. Specialisti con media competenza specialistica, attività di sviluppo, alta relazione

■ Giulio Rossi
■ 6. Specialisti con media competenza specialistica, attività di sviluppo, alta relazione



Indice attitudinale di coerenza ★★★★★ 0,69

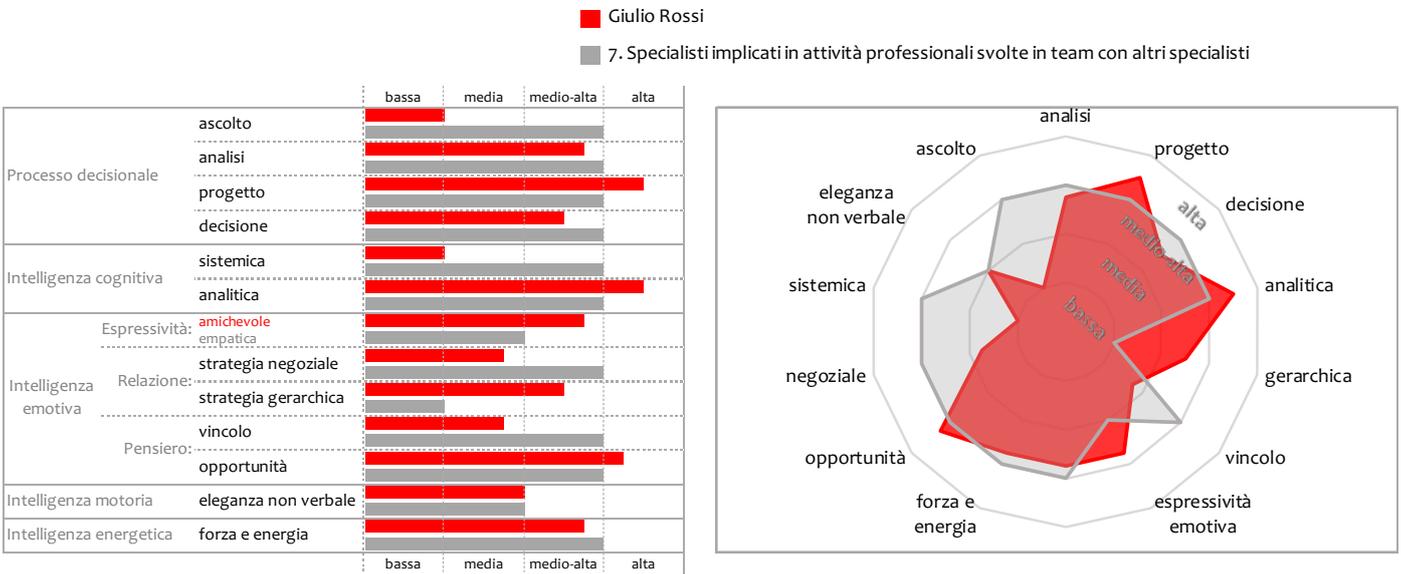
7. Specialisti implicati in attività professionali collegiali con altri specialisti.

Ipotesi di profilo; (alta competenza di mestiere, prevalente attitudine sistemica, media attitudine analitica, forte orizzontalità, media espressività emotiva, equilibrio tra pensiero vincolo e pensiero opportunità, media energia leaderistica, centratura sull'ascolto, media/alta energia leaderistica, elaborazione e decisione);

Orientamento verso profili professionali coerenti:

coprogettisti di funzioni di integrazione; coordinatori di progetto polispecialistico; operatori di funzioni orizzontali (sicurezza lavorativa, manutenzione, qualità di processo; gestori di comitati interfunzionali; integratori di processi organizzativi multifunzionali.

Confronto con 7. Specialisti implicati in attività professionali svolte in team con altri specialisti



Campi Gestionali

Siamo nell'area dei ruoli manageriali che sono posizionati in organigramma ad almeno due livelli gerarchici di distanza dai soggetti che esercitano attività dirette.

Le prestazioni attese da chi riveste profili professionali gestionali sono tutte caratterizzate dalla gestione delle complessità.

Complessità organizzative, che richiedono una visione sistemica e decisioni strategiche sull'orchestrazione della convivenza di diverse unità e ruoli organizzativi, tesi al raggiungimento di obiettivi presenti e prospettici.

Complessità relazionali, che implicano la capacità di rapportarsi a diversi attori organizzativi e di mercato (colleghi, collaboratori, dipendenti, partner negoziali, clienti, fornitori), adottando strategie e stili di relazione situazionali e personalizzati rispetto ai numerosi e differenziati ruoli organizzativi giocati dagli interlocutori.

Il **governo delle complessità organizzative** richiede la capacità di prendere decisioni discrezionali sulla configurazione della struttura aziendale: definizione di ruoli in organigramma e funzionigramma, dimensionamento di organico, dotazione di budget, allocazione degli spazi fisici, dotazione di risorse tecnologiche.

Tale governo organizzativo richiede anche la costruzione e la certificazione di alcuni fondamentali regole di funzionamento dinamico dell'organizzazione: metodologie che regolano i processi produttivi, procedure che governano l'attività amministrativa, le regole di funzionamento in merito alla gestione del personale, le modalità di funzionamento degli aspetti commerciali, eccetera.

Il **governo delle complessità relazionali** rimanda al profilo di personalità e quindi alle attitudini di chi riveste ruoli manageriali.

Le caratteristiche della personalità dei soggetti che rivestono ruoli di vertice nelle organizzazioni sono in grado di caratterizzare intere culture organizzative. Tale fenomeno è intangibile ma altamente influenzante.

Il notevole potere che viene attribuito strutturalmente dall'organigramma, moltiplicato dall'eventuale carisma attribuito ai soggetti produce, nel bene o nel male, uno strapotere d'influenza diffusa sui climi aziendali e sulle motivazioni degli attori organizzativi.

La potente trama psicologica e intangibile di tale fenomeno viene troppo spesso ignorata da chi affronta le tematiche organizzative privilegiando solo gli aspetti oggettivi e tangibili e snobbando climi sociali, culture aziendali e motivazione o demotivazione degli attori organizzativi.

Più i profili di ruolo si arricchiscono di attese gestionali, più i criteri di selezione spingono l'attenzione sulle caratteristiche di personalità e sulle attitudini dei soggetti che devono interpretarle.

Numerose esperienze concrete di dinamiche organizzative ci dicono che, l'azione di un amministratore delegato che non possiede attitudini coerenti alle richieste organizzative, può mettere a rischio l'intera azienda. Così come il comportamento di un amministratore delegato in possesso di attitudini coerenti con le richieste organizzative può rilanciare un sistema aziendale a rischio di fallimento.

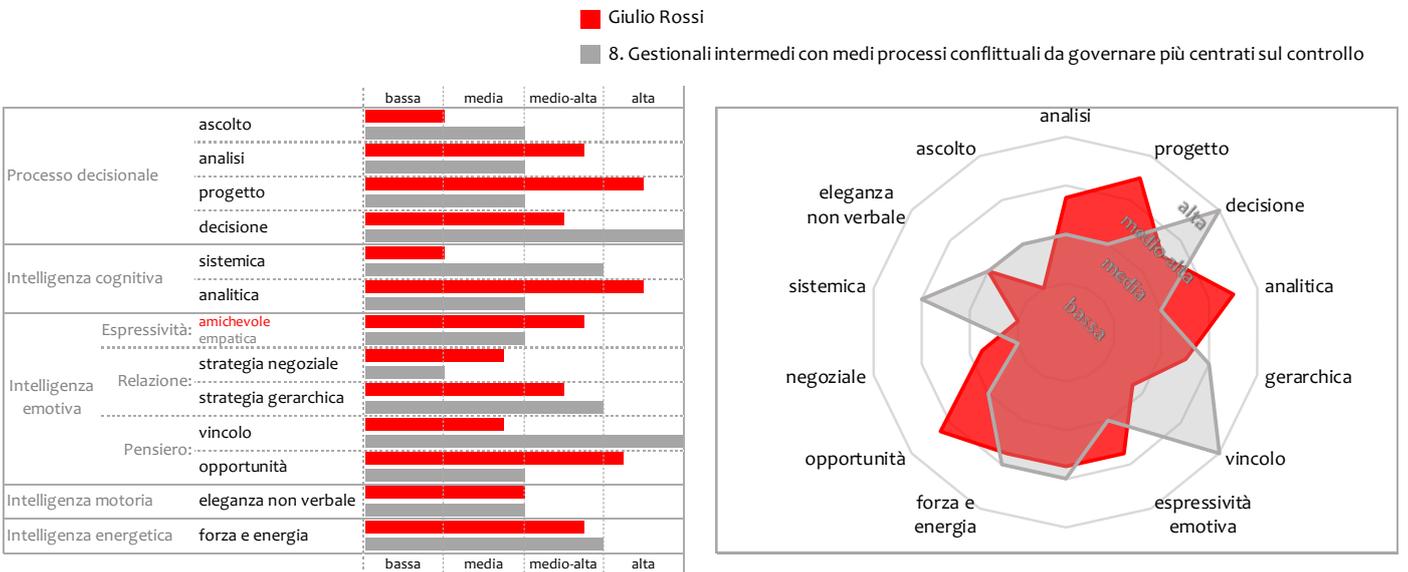
8. Ruoli gestionali intermedi con medi processi conflittuali da governare più centrati sul controllo.

Ipotesi di profilo (discreta competenza, prevalente attitudine sistemica, prevalente verticalità, bassa espressività emotiva, prevalenza di pensiero vincolo, media/alta energia leaderistica, energia leaderistica, centratura sulla decisione);

Orientamento verso profili professionali coerenti:

capi sezione di produzione; capi di contabilità amministrativa; responsabili di logistica di magazzino; direttori di controllo di gestione; responsabili della sicurezza; responsabili di processi di industrializzazione.

Confronto con 8. Gestionali intermedi con medi processi conflittuali da governare più centrati sul controllo



Indice attitudinale di coerenza ★★★★★ 0,56

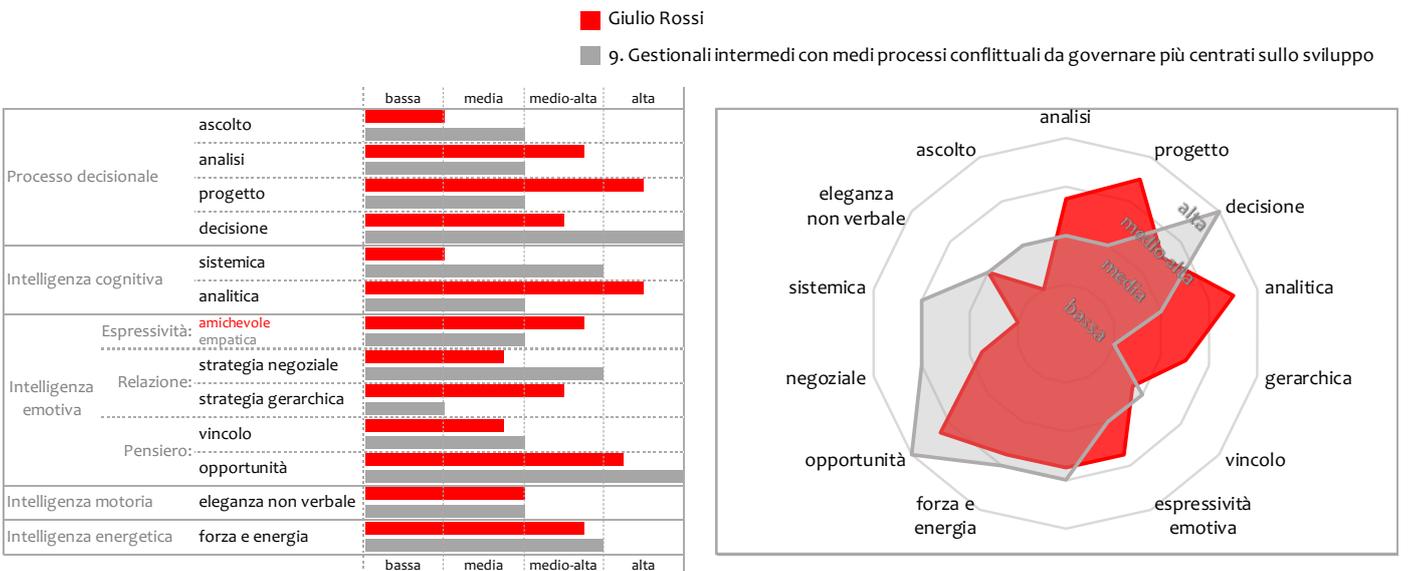
9. Ruoli gestionali intermedi con medi processi conflittuali da governare più centrati sullo sviluppo

Ipotesi di profilo (discreta competenza, prevalente attitudine sistemica, prevalente orizzontalità, bassa espressività emotiva, prevalenza di pensiero opportunità, media/alta energia leaderistica, centratura sulla decisione);

Orientamento verso profili professionali coerenti:

capi di sviluppo nuovi prodotti; responsabili di aree commerciali; responsabili di processi di prototipizzazione; responsabili di processi innovativi; responsabili di comunicazione aziendale; responsabili di processi di selezione e sviluppo carriere; responsabili di processi di formazione.

Confronto con 9. Gestionali intermedi con medi processi conflittuali da governare più centrati sullo sviluppo



Indice attitudinale di coerenza ★★★★★ 0,62

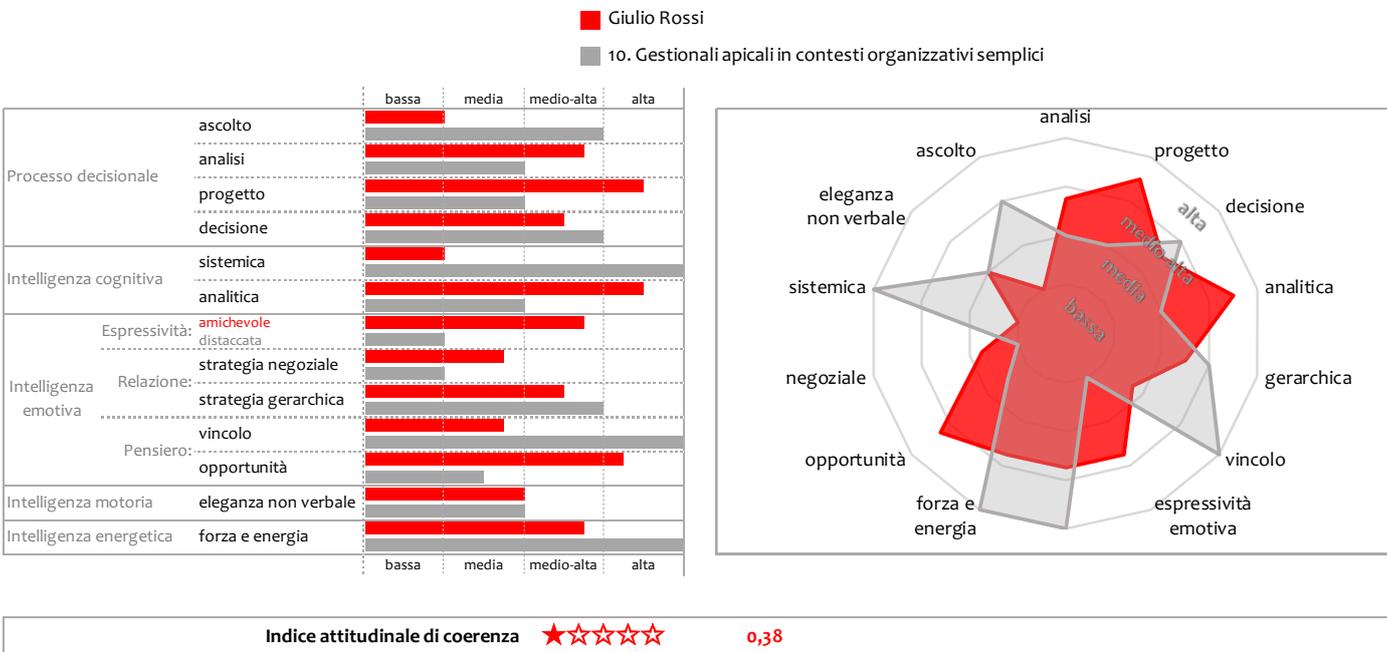
10. Ruoli gestionali apicali relativi ad **ambienti organizzativi semplici**, di lavoro a volumi e standard con bassa delega discrezionale diffusa. Ruoli richiedenti alta capacità di gestione conflittuale.

Ipotesi di profilo (discreta competenza, prevalente attitudine sistemica, prevalente verticalità, bassa espressività emotiva, prevalenza di pensiero vincolo, notevole energia leaderistica, centratura sulla decisione).

Orientamento verso profili professionali coerenti:

direttori di aziende di logistica; direttori di organizzazioni bancarie; direttori di aziende assicurative; imprenditori di aziende di produzione di beni o servizi standardizzati; direttori di servizi altamente burocratizzati.

Confronto con 10. Gestionali apicali in contesti organizzativi semplici



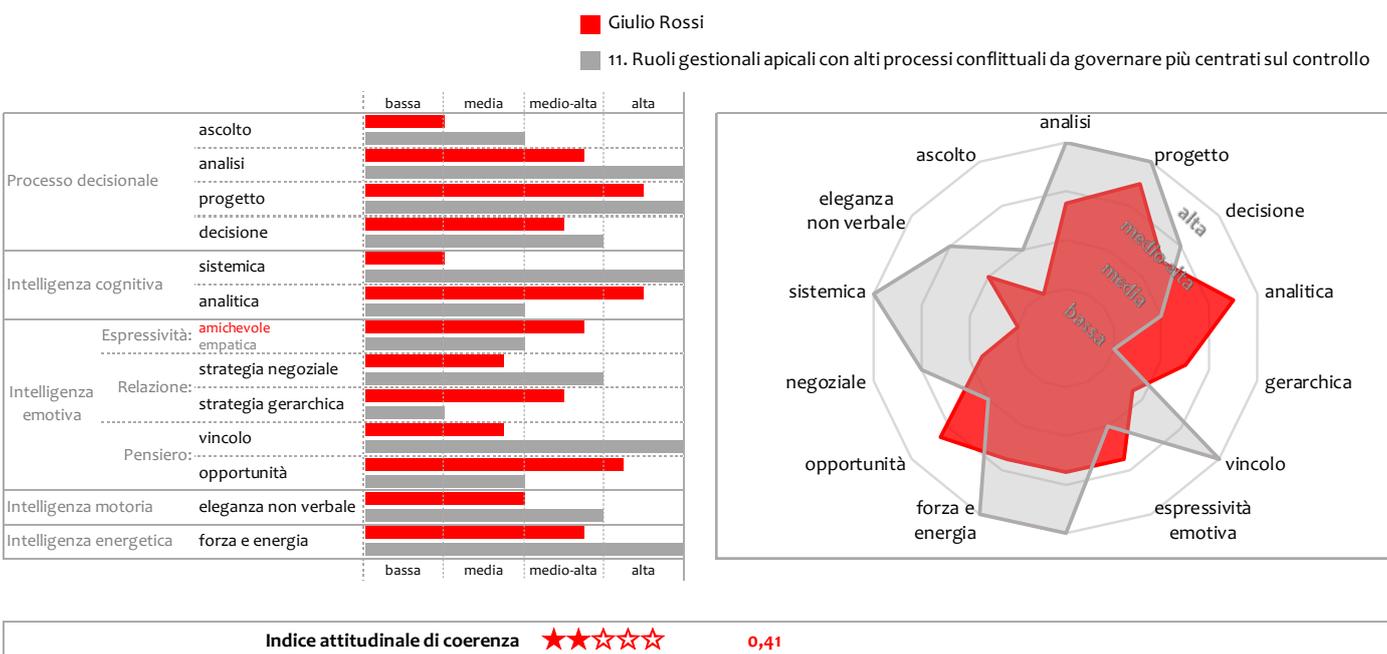
11. Ruoli gestionali apicali con alti processi conflittuali da governare più centrati sul **controllo**.

Ipotesi di profilo (discreta competenza, prevalente attitudine sistemica, prevalente orizzontalità, buona espressività emotiva, prevalenza di pensiero vincolo, alta energia leaderistica, centratura sulla elaborazione, progetto);

Orientamento verso profili professionali coerenti:

direttori amministrativi; direttori di produzione; direttori di controllo di gestione; direttori di programmazione; amministratori delegati di organizzazioni caratterizzate da efficienza controllabile in modo accentrato.

Confronto con 11. Ruoli gestionali apicali con alti processi conflittuali da governare più centrati sul controllo



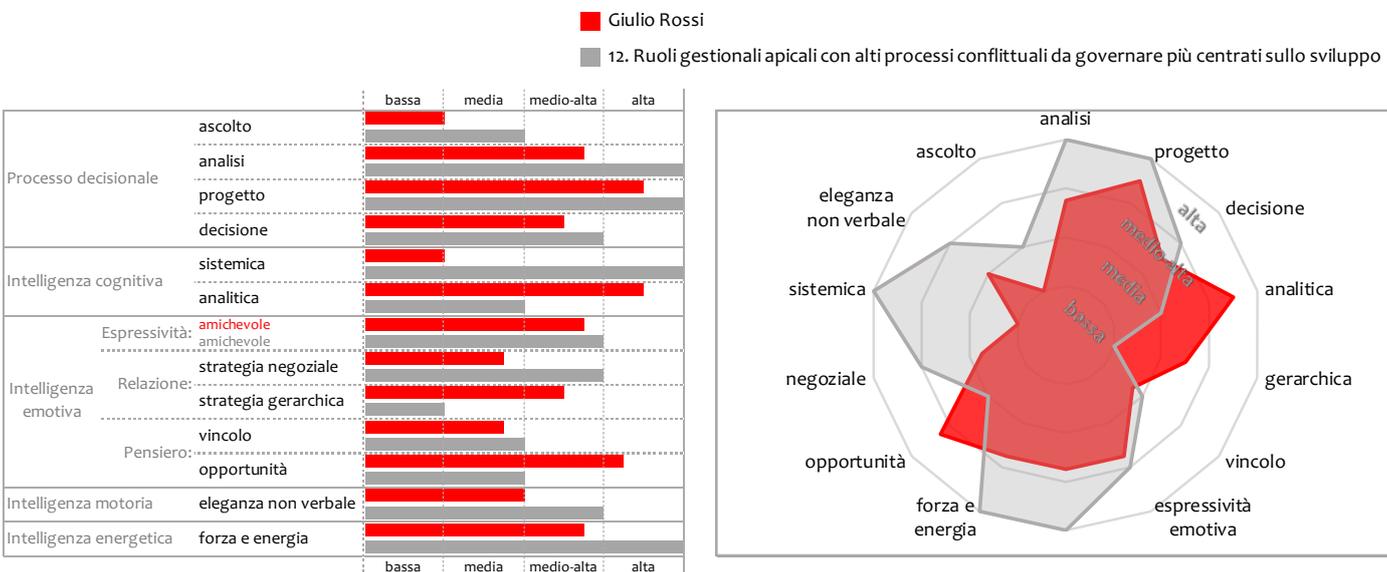
12. Ruoli gestionali apicali con alti processi conflittuali da governare più centrati sullo sviluppo.

Ipotesi di profilo (discreta competenza, prevalente attitudine sistemica, alta orizzontalità negoziale, buona espressività emotiva, prevalenza di pensiero opportunità, alta energia leaderistica, centratura sulla elaborazione, progetto);

Orientamento verso profili professionali coerenti:

direttori generali; direttori commerciali; direttori marketing; direttori di sviluppo organizzativo e del personale; amministratori delegati di organizzazioni caratterizzate da efficacia dovuta a sviluppo diffuso.

Confronto con 12. Ruoli gestionali apicali con alti processi conflittuali da governare più centrati sullo sviluppo



Indice attitudinale di coerenza ★★★★★ 0,49

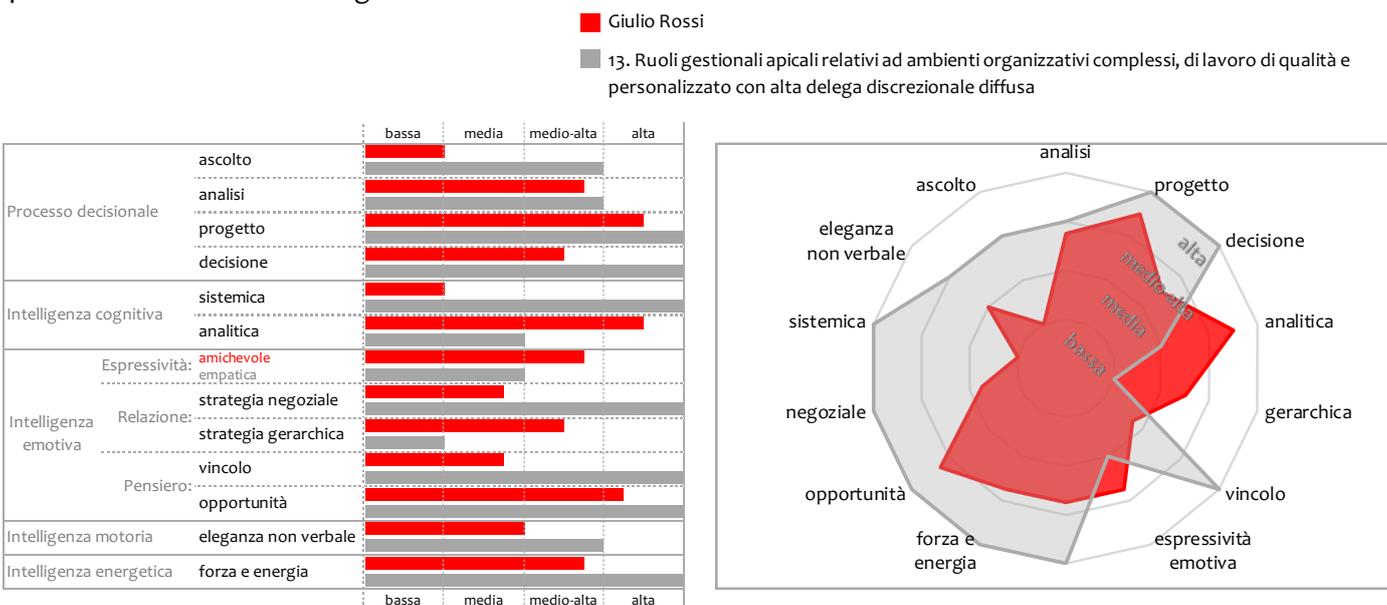
13. Ruoli gestionali apicali relativi ad ambienti organizzativi complessi, di lavoro di qualità e personalizzato con alta delega discrezionale diffusa. Ruoli caratterizzati da alta dinamica negoziale e richiedenti alta capacità di gestione conflittuale.

Ipotesi di profilo (discreta competenza, forte attitudine sistemica, prevalente orizzontalità, buona espressività emotiva, equilibrio tra pensiero vincolo e pensiero opportunità, notevole energia leaderistica, centratura sul progetto e decisione);

Orientamento verso profili professionali coerenti:

amministratori delegati di aziende di produzioni personalizzate; direttori generali di organizzazioni sanitarie; direttori generali di organizzazioni turistiche ed alberghiere; direttori di organizzazioni socioeducative; direttori di organizzazioni artistico-culturali; amministratori delegati di organizzazioni di vendita di prodotti differenziati.

Confronto con 13. Ruoli gestionali apicali relativi ad ambienti organizzativi complessi, di lavoro di qualità e personalizzato con alta delega discrezionale diffusa



Indice attitudinale di coerenza ★★★★★ 0,38